

---

## Digital Transformation in Public Management: The Case of Fiocruz from the Perspective of its Workers

### A Transformação Digital na Gestão Pública: O Caso da Fiocruz sob a Perspectiva de seus Trabalhadores

Received: 20-09-2024 | Accepted: 21-10-2024 | Published: 24-10-2024

---

**Cláudia de Souza Ferreira Martins**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1977-655X>

Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

E-mail: [csfmartins@gmail.com](mailto:csfmartins@gmail.com)

**Lynn Rosalina Gama Alves**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3688-3506>

Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Prof Milton Santos/Universidade Federal da Bahia, Brasil

E-mail: [lynnalves@gmail.com](mailto:lynnalves@gmail.com)

---

#### ABSTRACT

The digital transformation of public administration is imperative for the modernization of public services and addressing contemporary challenges. However, the literature still lacks in-depth studies on the perception of public servants regarding this transformation. This study aimed to identify strategies, from the perspective of workers, that can enhance the implementation of digital platforms for public management. Through semi-structured interviews and content analysis, we identified the main challenges and opportunities perceived by the employees in this process. The results revealed that, although the interviewees recognize the benefits of digitalization, such as agility and efficiency, they also point out challenges related to resistance to change, the need for training, and the complexity of the platforms. Based on the findings, we propose strategies to optimize the implementation of digital platforms in public administration, considering the importance of involving employees in the change process and providing the necessary support for adaptation to new technologies.

**Keywords:** Digital Transformation; Public Management; Digital Platforms; Content Analysis.

---

#### RESUMO

A transformação digital da gestão pública é um imperativo para a modernização dos serviços públicos e o enfrentamento dos desafios contemporâneos. No entanto, a literatura ainda carece de estudos aprofundados sobre a percepção dos servidores públicos em relação a essa transformação. Este estudo teve por objetivo identificar estratégias, a partir das perspectivas dos trabalhadores, que possam amplificar a implementação de plataformas digitais de gestão pública. Através de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, identificamos os principais desafios e oportunidades percebidas pelos servidores nesse processo. Os resultados revelaram que, embora os entrevistados reconheçam os benefícios da digitalização, como a agilidade e a eficiência, eles também apontam desafios relacionados à resistência à mudança, à necessidade de capacitação e à complexidade das plataformas. Com base nos achados, propomos estratégias para otimizar a implementação de plataformas digitais na gestão pública, considerando a importância de envolver os servidores no processo de mudança e de oferecer o suporte necessário para a adaptação às novas tecnologias.

**Palavras-chave:** Transformação Digital; Gestão Pública; Plataformas Digitais; Análise de Conteúdo.

## INTRODUCTION

A crescente digitalização da sociedade tem impulsionado uma profunda transformação nos diversos setores, incluindo a gestão pública (Neto; Bonacelli; Pacheco, 2020; Pacheco; Santos; Wahrhaftig, 2020; Gonçalves; Kanaane, 2020; Kosmacheva; Cherkaskaya, 2020). O governo digital, pautado pela integração de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nos processos administrativos, emerge como um paradigma que promete atender à crescente demanda por maior eficiência, transparência e participação cidadã (Saldanha; Dias; Guillaumon, 2022). No âmbito da gestão pública, a adoção de plataformas digitais para a automatização de tarefas e a otimização de serviços tem se intensificado, gerando expectativas e desafios (Brown *et al.*, 2017; Cingolani, 2021; Senyo; Effah; Osabutey, 2021).

A transformação digital na gestão pública não é apenas uma tendência; é uma necessidade para enfrentar os desafios contemporâneos de governança. A implementação de tecnologias digitais pode resultar em processos mais ágeis, redução de custos, melhor prestação de serviços e maior participação cidadã, mas também pode gerar resistências e desafios (Puraite *et al.*, 2020). No entanto, a literatura existente, em especial a internacional, tem se concentrado predominantemente nos benefícios técnicos e operacionais dessas tecnologias, com menor ênfase para a análise da percepção dos trabalhadores no setor público (Rodrigues, 2019; Deja; Rak; Bell, 2021), que são os principais agentes de implementação dessas mudanças. A percepção dos trabalhadores em relação a essas novas ferramentas é um fator crucial para o sucesso da transformação digital, pois influencia diretamente a adesão às mudanças, a motivação e, conseqüentemente, a efetividade das ações públicas (Carmo, 2023).

As plataformas digitais são constituídas por várias dimensões além da computacional – política, de sentido, e de arquitetura da própria plataforma, configurada como uma arquitetura computacional (D'Andrea, 2020). Kapoor *et al.* (2021) afirmam que o sucesso de uma plataforma é dependente dos efeitos de rede, ou seja, quanto maior o número de atores participando na plataforma, mais valor ela terá para todos os que dela participam.

Entre os principais fatores que influenciam o uso de sistemas informacionais e plataformas digitais, destacam-se as competências e o desempenho dos gestores. Estudos de Ahmad, Widén e Huvila (2020) na Finlândia, e Wiredu, Boateng e Effah (2021) em Gana, ressaltam que o letramento informacional dos gestores impacta positivamente o desenvolvimento de ações inovadoras em suas equipes, em virtude de suas funções de

gerenciamento, motivação e mentoria, que moldam a cultura e os valores organizacionais. Quanto mais os gestores se envolvem com plataformas digitais, maior é a necessidade de conhecimento para tornar esse engajamento significativo e eficaz. De modo semelhante, Deja, Rak e Bell (2021), em sua investigação sobre aspectos de aprendizado em ambientes digitais e a resiliência de educadores durante a pandemia, destacam que a evolução das mídias sociais e os diversos modelos de cooperação no ambiente informacional indicam que o letramento informacional está cada vez mais associado à necessidade de criação e compartilhamento de informações em ambientes online. Assim, torna-se indispensável não apenas para gestores, mas para todos os envolvidos em processos profundamente imersos em ambientes digitais.

O presente estudo pretende identificar estratégias, a partir das perspectivas dos trabalhadores, que possam amplificar a implementação de plataformas digitais de gestão pública na Fundação Oswaldo Cruz. Espera-se que esse trabalho possa contribuir para o avanço do conhecimento sobre as dinâmicas das mudanças tecnológicas e organizacionais no setor público, ampliando saberes e olhares sobre o tema.

Este artigo está organizado em cinco seções. A introdução, que apresenta e situa o problema da pesquisa, contendo os principais conceitos sobre o tema. A próxima seção detalha os aspectos metodológicos do estudo, seguida pelos resultados e sua discussão. A última seção, Conclusão, apresenta os principais desfechos e encaminhamentos futuros.

## **METODOLOGIA**

Um estudo de caso único e exploratório foi conduzido, tendo como espaço empírico a Fundação Oswaldo Cruz, a fim de analisar as interações entre trabalhadores na área de gestão com ambientes digitais, em busca de subsídios para a elaboração de estratégias de implementação que permitam a iteração crítica e eficiente. Como parte desse estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa e utilizando análise de conteúdo, foram entrevistados cinco profissionais que atuam na função de gestão e utilizam plataformas digitais na Fundação Oswaldo Cruz. A adesão foi voluntária entre os participantes da pesquisa após responderem a questionário *on line* sobre uso e aceitação de plataformas digitais na gestão pública.

As entrevistas ocorreram em ambiente virtual, no mês de junho de 2024, por meio da plataforma Teams, que possibilita a gravação das chamadas de vídeo. Os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido via e-mail e, no início da

chamada de vídeo, foi perguntado se havia alguma dúvida em relação à participação no estudo e se concordavam em participar. Só a partir desse momento foi iniciado a entrevista semiestruturada.

O roteiro de entrevista foi direcionado para que os participantes falassem sobre suas experiências em relação aos processos de implementação das plataformas digitais, seus desafios e o impacto na rotina de trabalho. A transcrição do áudio das entrevistas foi realizada mantendo a linguagem original para garantir a autenticidade e a fidelidade das respostas dos participantes.

Os aspectos éticos deste estudo foram fundamentados pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, a qual dispõe sobre pesquisas realizadas com seres humanos. O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Oswaldo Cruz, em dezembro de 2023, sob o CAAE 72680722.3.0000.5248. Somente após a aprovação, as entrevistas foram realizadas. Para manter o anonimato dos participantes, os relatos foram identificados como pertencendo a “Trabalhador da Gestão na Fiocruz” (TGF), seguindo-se ordem numérica.

Para a análise das entrevistas foi utilizado o software para análise lexical Iramuteq (Camargo; Justo, 2013) que, por meio de indicadores estatísticos possibilita identificar características textuais, o posicionamento e a estruturação de palavras no texto. A análise utilizada foi a técnica do Método de Reinert (Reinert, 1983), que faz uso da lógica de correlação, utilizando as segmentações do corpus textual, juntamente com a lista de formas reduzidas e o dicionário embutido para apresentar um esquema hierárquico de classes através da Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

A interpretação das classes e sua inferência partiu da metodologia de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2021), baseando-se no princípio de que, ao analisar o conteúdo de um texto, as características identificadas e classificadas na mensagem refletem, por meio de deduções lógicas e justificadas, aspectos culturais, psicológicos, sociológicos e históricos dos emissores. Essa técnica não se restringe apenas à análise dos significados expressos (conteúdo), mas também considera a forma e a distribuição das mensagens, captando a complexidade daquilo que é comunicado.

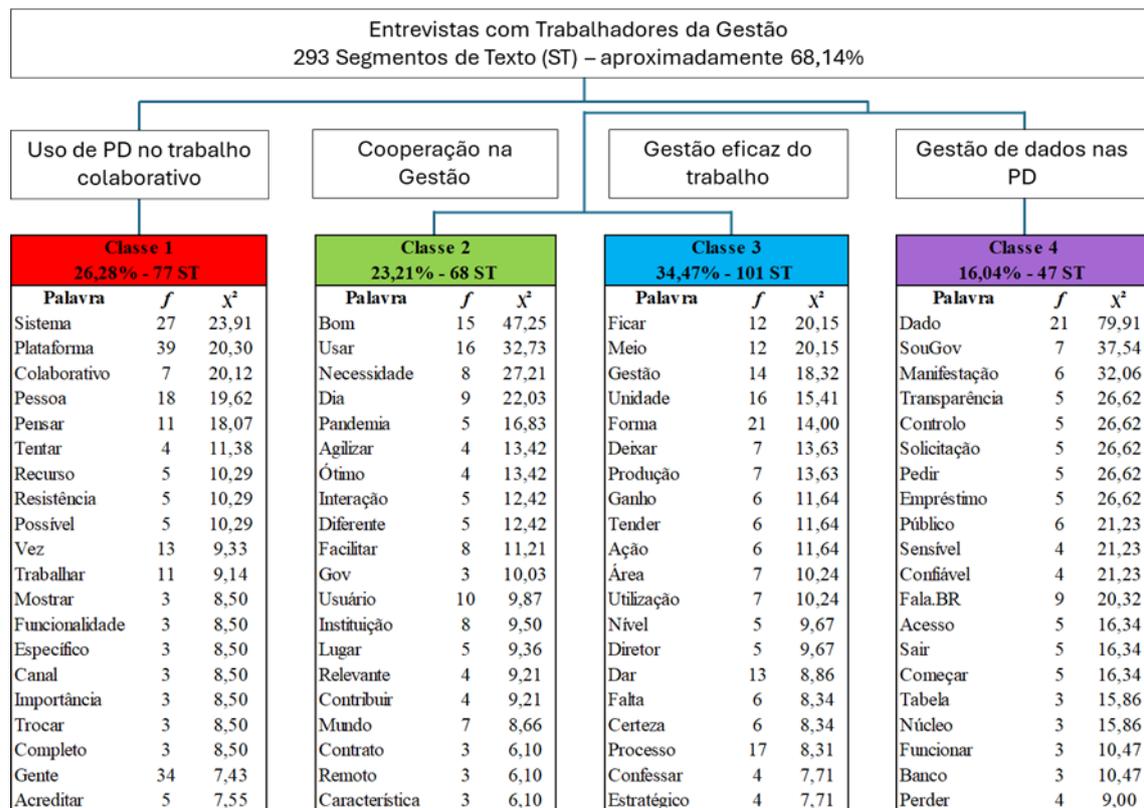
## RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas sobre a utilização de plataformas digitais por trabalhadores com função de gestão que atuam na Fiocruz, por meio do Iramuteq, possibilitaram o reconhecimento de determinados conteúdos e

significados referentes às diferentes percepções desses profissionais a respeito das plataformas digitais.

Nas entrevistas realizadas com cinco trabalhadores foram identificadas quatro classes que utilizaram 68,14% do conteúdo do *corpus* inicial, no total de 293 segmentos de texto (ST), o que representa uma porção adequada para a utilização do método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), uma vez que proporções menores que 60,0% para análise de entrevistas podem descartar conteúdos significativos (Reinert, 1983).

**Figura 1** – Dendograma da representação das classes do corpus.



Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

### 3.1 Análise das Classes

O dendograma apresentado na figura 1 desenha as relações entre as classes e indica o percentual de palavras de cada uma delas em relação ao conjunto de palavras do *corpus*. Os participantes da pesquisa ressaltam que o uso de plataformas digitais na gestão traz desafios e por isso, o termo foi incorporado na definição das classes, assim descritas:

Classe 01: Desafios do uso de plataformas no trabalho colaborativo

Classe 02: Desafios e Possibilidades para Cooperação na Gestão

Classe 03: Desafios à Adoção de Plataformas Digitais e Oportunidades para Gestão Eficaz

Classe 04: Desafios da Gestão de Dados nas Plataformas Digitais

***Classe 01 - Desafios do uso de plataformas no trabalho colaborativo***

“[...] as poucas vezes que mexi foi superdifícil então eu abandonei mas ele é um sistema importante [...] (TGF 01)

Em termo de tamanho, a classe 01 ocupa o segundo lugar de todo o conjunto de segmentos de texto (ST) do corpus. Com 77 ST representa 26,28% dos ST que foram retidos na CHD. A partir da análise do dendograma é possível verificar que a classe 01 possui maior proximidade com as classes 02 e 03. Por meio do Qui<sup>2</sup> é possível identificar quais foram as palavras que tiveram maior impacto na formação da classe, sendo essas as que tiveram os maiores valores da medida: Sistema (Qui<sup>2</sup>=23,91); Plataforma (Qui<sup>2</sup>=20,30); Colaborativo (Qui<sup>2</sup>=20,12); e Pessoa (Qui<sup>2</sup>=19,62).

**Figura 2** – Nuvem de palavras da classe 01



Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

O conteúdo da classe 01 agrupou as falas referentes a percepção sobre a preocupação em relação a utilização de sistemas e plataformas digitais de forma colaborativa e integrada, uma vez que representa um importante recurso de trabalho para a Fundação e como canal de atendimento ao público externo.

A implementação de plataformas digitais para gestão abre um leque de oportunidades para otimizar processos, aumentar a produtividade e aprimorar a tomada de decisões nas organizações. No entanto, essa jornada de transformação digital também apresenta desafios que precisam ser cuidadosamente considerados para garantir o sucesso da iniciativa.

“[...] elas estão ou várias outras pessoas utilizam e elas possam trocar ideias sobre e ter principalmente eu acho que um canal de recebimento de feedback sobre esse sistema para melhoria da plataforma, eu acho que é possível [...]” (TGF 01).

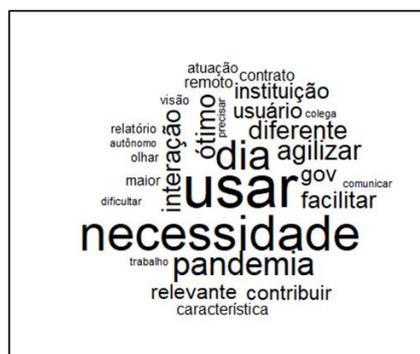
Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança. A adaptação a novas ferramentas e metodologias de trabalho pode ser um processo lento e desafiador, especialmente para trabalhadores mais antigos ou avessos à tecnologia. Para superar essa barreira, é fundamental promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, o aprendizado contínuo e a colaboração.

Plataformas digitais podem ser utilizadas para facilitar a comunicação entre os membros da equipe e com a sociedade, permitindo que compartilhem experiências, sugestões e soluções para problemas, conforme expresso pelo TGF 05: “[...] não é que a gente não colabora acho que talvez a gente faça muito trabalho colaborativo, ainda com plataformas que não sejam da Fiocruz, tipo trabalhando na nuvem em arquivos na nuvem sem utilizar plataformas institucionais [...]”. Porém, comunicação e treinamento insuficientes sobre os benefícios e as funcionalidades das plataformas podem gerar frustração e resistência entre os usuários, descrito pelo TGF 01, referindo-se a plataforma de relacionamento com usuários: “[...], mas é um sistema de trabalho colaborativo que é a rede de relacionamento com o cidadão e eu vejo na vida a resistência das pessoas em ter que acessar mais um sistema ou ter que ter mais um, entrar mais um sistema [...]”.

### ***Classe 02 – Desafios e Possibilidades para Cooperação na Gestão***

“[...] por exemplo cada unidade ela meio que ficou encarregada de [...] criar suas regras né tipo assim a gente por exemplo não tem uma regra por exemplo definida né [...]” (TGF 03).

**Figura 3** – Nuvem de palavras da classe 02



Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

A classe 02 com 68 ST representa 23,21% das palavras do conjunto, sendo a terceira classe em relação ao tamanho. Está diretamente relacionada à classe 03. Entre as palavras que tiveram maiores Qui<sup>2</sup> estão: Usar (Qui<sup>2</sup>=47,25); Necessidade (Qui<sup>2</sup>=27,21); Dia (Qui<sup>2</sup>=22,03); e Pandemia (Qui<sup>2</sup>=16,83). Na classe 02 é possível perceber nos discursos que houve um aumento da utilização de recursos digitais, sobretudo em decorrência da pandemia. Com isso, percebe-se a necessidade de otimização do fluxo de trabalho e preocupação com a eficiência nas rotinas da administração pública. Os segmentos de fala a seguir enfatizam a colaboração e automação, positivas para o trabalho.

“[...] então eu vi que por exemplo quando a gente entrou no trabalho remoto na época da pandemia eram poucos os processos que estavam no SEI e a gente teve que agilizar um pouco acho que teve uma necessidade de agilizar isso [...]” (TGF 05).

“[...] isso tudo é muito bom facilita muito o nosso dia a dia né? Não, não consigo ver algo negativo não, não eu achei que o processo ficou muito autônomo né [...]” (TGF 03).

A diversidade de visões é um dos aspectos positivos mais destacado. As plataformas digitais permitem que diferentes áreas e níveis hierárquicos compartilhem informações e ideias. Isso enriquece a tomada de decisões e promove uma cultura de colaboração.

“[...] é olhares diferentes né eles poderiam ser chamados a contribuir de alguma forma né? Mas assim também não dá para todo mundo falar que não vira, não tem condição de desenvolver nada é uma loucura não tá ótimo tá bom [...]” (TGF 01).

No entanto, existem limitações e desafios. O incentivo à participação ativa dos usuários é um deles, evidenciado nesse segmento. Nem todos se sentem confortáveis em contribuir ou expressar suas opiniões.

“[...] não pode não ser bom para você, mas pro usuário é ótimo e fazer essa, essa catequese né da plataforma através da divulgação né e colocar é fazer é como se diz fóruns né [...]” (TGF 01).

### ***Classe 03 - Desafios à Adoção de Plataformas Digitais e Oportunidades para Gestão Eficaz***

“[...] isso é o que falta assim institucionalmente falando, eu vou citar assim como exemplo está tendo um movimento pro MGI vir aqui dar um treinamento [...]” (TGF 02)

**Figura 4** – Nuvem de palavras da classe 03

Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

A classe 03 ocupa o primeiro lugar em relação ao tamanho, representa 34,47% (101 ST) dos ST. Está diretamente relacionada à classe 02. Entre as palavras que tiveram maiores Qui<sup>2</sup> estão: Ficar (Qui<sup>2</sup>=20,15); Gestão (Qui<sup>2</sup>=18,32); Unidade (Qui<sup>2</sup>=15,41); Forma (Qui<sup>2</sup>=14,0). Na classe 03, é possível identificar os anseios por uma contribuição maior dos participantes na implementação das plataformas digitais, ao mesmo tempo que se percebe certa imposição da gestão, sobre a adoção dos sistemas/plataformas.

“[...] eu acho que tem bastante gente aqui de nível superior que tem condição de entender como funciona uma plataforma, utilizar da melhor forma possível e conseguir vislumbrar a utilização do trabalho através dessas plataformas desde que fique muito claro o ganho para quem está operando né [...]” (TGF 04).

“[...] fica muito da cabeça do diretor da unidade fica muito da cabeça do gestor e a gente fica mas fica meio ah mas a tal unidade faz dessa forma mas aqui vai ser desse jeito né [...]” (TGF 03).

A comunicação foi identificada pelos participantes do estudo como essencial para quem utiliza plataformas digitais no dia a dia para prover ganhos efetivos à organização e para amenizar a resistência aos processos tradicionais. Os entrevistados entendem que as plataformas oferecem oportunidades para monitorar, analisar dados e tomar decisões de forma estratégica.

“[...] aí os pares que eu digo é seu nível estratégico dentro da sua unidade que você vai adotar essa, essa, essa ação e vocês vão estabelecer que a partir do prazo tal aquilo ali tem que ser implementado [...]” (TGF 02).

“[...] é falta uma regulamentação ou um sinalizador ó Fiocruz agora vai fazer dessa forma aí deixa muito para o cargo das unidades e aí cada um trabalha de um jeito [...]” (TGF 03).

“[...] eu fico pensando assim principalmente na área da gestão né que a gestão, inclusive a gestão das tecnologias, tem que ser vista como uma área estratégica né que eu acho que ainda não é entendido [...]” (TGF 05).

#### **Classe 04 - Desafios da Gestão de Dados nas Plataformas Digitais**

“[...] então aí uma hora que saiu desses desse núcleo você acaba perdendo o controle e gestão desses dados [...]” (TGF 04)

**Figura 5** – Nuvem de palavras da classe 04



Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

Esta classe, com 47 ST, representa 16,04% das palavras do conjunto sendo a menor classe em relação ao tamanho, se mostrou mais isolada em relação às demais classes. Entre as palavras que tiveram maiores Qui<sup>2</sup> estão: Dado (Qui<sup>2</sup>=79,91); Sougov (Qui<sup>2</sup>=37,54); Manifestação (Qui<sup>2</sup>=32,06); e Transparência (Qui<sup>2</sup>=26,62). Na classe 04 é possível perceber nos discursos que há uma preocupação em relação à segurança dos dados dos usuários na utilização dos sistemas.

A falta de controle sobre os dados nas áreas periféricas da instituição, em comparação com o núcleo central, pode gerar dificuldades na gestão da informação e na tomada de decisões estratégicas.

“[...] no núcleo o controle está bem está bem estabelecido, mas quando você começa a ir para as periferias você vai começando a perder o controle, vamos dizer que os seus dados, os nossos dados principais estão lá no Sougov [...]” (TGF 04).

Para os profissionais de gestão entrevistados, é necessário implementar soluções que integrem os dados de forma eficiente, permitindo o compartilhamento seguro e controlado. Por outro lado, a dependência excessiva de uma única plataforma, como o SouGov.Br, pode gerar problemas de acesso, integração, segurança e compartilhamento de dados.

“[...] são dados sensíveis né que estão lá disponíveis estão lá guardados nessa plataforma acredito eu que eles dizem que organizados num grande bolo [...]” (TGF 01).

A transparência e confiabilidade tornam-se essenciais para o planejamento estratégico de ações para a implementação de soluções tecnológicas. Entre os segmentos de texto que representam o conteúdo dessa classe, destacam-se:

“[...] a transparência pública a base de dados que você pode consultar, né isso? É muito importante para quando você vai pegar um trabalho que você não conhece né então tipo assim ajuda tudo né [...]” (TGF 03).

“[...] a prestação de contas também toda é feita pelo Siop, ele permite relatório também, ele tem uma parte também de transparência pública que você monta relatório, você gera dados e novamente é tipo uma planilha dinâmica né [...]” (TGF 02).

As plataformas digitais podem facilitar o acesso à informação para todos os usuários da Fiocruz, democratizando o conhecimento e subsidiando a tomada de decisões mais assertivas e estratégicas. É importante garantir que os dados estejam disponíveis de forma clara, concisa e acessível, além de promover a cultura da análise de dados na instituição.

## DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar estratégias, a partir das perspectivas dos trabalhadores na gestão da Fiocruz, uma instituição de ciência e tecnologia, que possam amplificar a implementação de plataformas digitais de gestão pública. As análises quantitativas e qualitativas realizadas a partir de entrevistas mostraram que, apesar de diferentes formulações, as percepções dos usuários, expressas em diversas categorias, são bastante similares.

Passos e Ceita (2009) enfatizam a importância de um estudo aprofundado do contexto organizacional antes da implementação de um sistema de informação. Os autores destacam a importância de criar um ambiente propício para garantir o desenvolvimento, a operacionalidade, a aceitação e o uso efetivo desse sistema.

As percepções sobre o uso das plataformas digitais foram expressas como desafios na gestão. Esses desafios concentraram-se em três áreas principais: trabalho colaborativo, promoção de uma gestão eficaz e gestão de dados.

As percepções dos usuários revelaram que estratégias focadas na promoção de comunicação e treinamento eficientes podem reduzir os impactos causados pelo desconhecimento das ferramentas, insegurança no uso de dados pessoais e fatores

culturais que geram resistência à mudança, como a perda de controle sobre a informação. O estudo feito por Carmo (2023) evidenciou achados semelhantes, porém, incluíam a questão etária, destacando que os trabalhadores acima de 40 anos apresentam uma postura defensiva frente a novas tecnologias, não evidenciado neste estudo. Proporcionar espaços ativos de compartilhamento de ideias permite que, em uma instituição diversa como a Fiocruz, diferentes visões de atores com diversas inserções e vínculos profissionais gerem maior engajamento e participação ativa no uso das plataformas digitais.

O sucesso ou fracasso de um sistema de informação pode estar relacionado ao seu próprio processo de implantação, que envolve outros aspectos, além daqueles tecnológicos, entre os quais a forte participação dos usuários (Andrade e Falk, 2001). A transformação digital é irreversível e os trabalhadores precisam se adaptar a essa nova realidade e engajar-se como cidadãos e como trabalhadores, consoante aos achados de Carmo (2023).

Promover o aprendizado contínuo e trabalho colaborativo evitando a alienação é essencial para a aceitação e uso de plataformas digitais na gestão pública (Rodrigues, 2019). A construção de ambientes colaborativos que utilizem intensivamente o valor agregado produzido pelas plataformas digitais pode estimular os trabalhadores a aprofundarem o conhecimento das plataformas, extraindo delas seu maior potencial. Isso reduz as inseguranças relacionadas ao uso das ferramentas, reconhecendo as possibilidades de melhorias para o trabalho e para a sociedade.

Cabe destacar aqui, segundo Han (2022), que existe um contraponto entre o trabalho tradicional e o trabalho no contexto da transformação digital, enfatizando as profundas mudanças que a digitalização e o capitalismo contemporâneo impuseram ao trabalho. Han (2022) argumenta que o trabalho tradicional, baseado em estruturas disciplinares e claras hierarquias, tem sido substituído por um novo tipo de trabalho digital, marcado pela autoexploração, hiperconectividade e ausência de limites entre vida pessoal e profissional. O autor aponta que, no ambiente digital, o trabalhador se vê constantemente pressionado a melhorar seu desempenho e produtividade. Essa nova forma de trabalho, caracterizada pela flexibilidade e autonomia aparente, na verdade resulta em uma sobrecarga de demandas. Embora o autor tenha explorado as condições do trabalho na iniciativa privada, pode existir um espelhamento da condição nos processos de trabalho nos setores públicos, que resta por ser investigado. Porém, a colaboração, a comunicação, a busca contínua por novos conhecimentos e o permanente estado de formação devem ser prerrogativas no setor público, onde problemas sociais

complexos esperam por soluções criativas, ágeis e eficazes promovidas pela gestão pública (Rodrigues, 2019; Carmo, 2023).

O terceiro grupo de estratégias caracteriza-se pela implementação descentralizada e personalizada das iniciativas digitais. Devido ao modelo de governança da Fiocruz, onde suas unidades organizacionais possuem elevada autonomia, características diversas, maturidade e modelos de organização distintos, uma abordagem *top-down* não favorece a integração das plataformas aos processos de trabalho. Assim, a implementação deve ser gradual e diferenciada entre as unidades, respeitando suas especificidades.

## CONCLUSÃO

A análise das entrevistas conduziu à formulação empírica de um pressuposto, a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para a implementação e o uso eficaz de plataformas digitais na gestão da Fiocruz. A promoção de comunicação e treinamento eficientes, a construção de uma cultura colaborativa e a implementação descentralizada e personalizada foram demonstradas como essenciais para enfrentar os desafios identificados. Essas estratégias podem proporcionar uma maior aceitação e engajamento dos trabalhadores, potencializando os benefícios das plataformas digitais para a gestão pública.

É importante considerar que as plataformas digitais utilizadas na gestão pública federal possuem um caráter compulsório. Ou seja, mesmo diante de resistência ao uso, a prática profissional fora desses ambientes digitais torna-se inviável. Diante disso, o grande desafio é deslocar o foco das estratégias de implementação para o trabalhador, proporcionando condições para que seja possível aproveitar ao máximo as potencialidades das plataformas.

Para enfrentar o desafio da obrigatoriedade, é necessário garantir que os trabalhadores se sintam seguros no uso das plataformas digitais. Isso pode ser alcançado garantindo a familiaridade com a ferramenta, com investimento contínuo em capacitação para assegurar o uso eficiente das plataformas, bem como pela implementação de medidas robustas de segurança que assegurem a privacidade dos dados pessoais e públicos inseridos e veiculados pelas plataformas digitais.

A utilização de plataformas digitais na gestão pública, embora promissora, enfrenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à promoção de uma cultura colaborativa. Obstáculos como a resistência à mudança por parte de agentes públicos, a falta de capacitação tecnológica e a rigidez das estruturas burocráticas

dificultam a integração eficaz dessas ferramentas. Além disso, a fragmentação entre diferentes setores e sistemas dentro da gestão pública impede uma implementação coesa, resultando em silos de informação que comprometem o potencial colaborativo das plataformas digitais.

A adoção de estratégias claras, com foco nos objetivos institucionais e nas necessidades dos usuários, pode ser eficaz para superar essas barreiras. No entanto, a promessa de uma gestão pública mais eficiente e interconectada por meio da tecnologia digital ainda enfrenta desafios significativos. Sem uma abordagem estratégica consistente para lidar com esses obstáculos, os benefícios da integração correm o risco de serem apenas parcialmente concretizados, comprometendo o pleno potencial das plataformas digitais de gestão pública.

A pesquisa que originou esse trabalho foi desenvolvida no âmbito de um estudo de caso sobre as perspectivas dos trabalhadores da Fiocruz em relação às plataformas digitais. Porém, a amostra selecionada para as entrevistas foi pequena e pode ter conduzido a vieses em relação às categorias dos conteúdos das mesmas, devendo-se, portanto, interpretar com cautela, os resultados encontrados. A extensão da pesquisa a mais participantes e eventualmente trabalhadores de outras instituições públicas do governo federal brasileiro pode fornecer mais dados que permitam ampliar a análise de conteúdo e por conseguinte, a validação e definição de outras estratégias.

Finalizando, cabe um estudo quantitativo de validade das questões abertas da entrevista semiestruturada que foi realizada com os participantes, para averiguar coerência interna das questões e permitir maior confiabilidade para replicação do estudo.

A realização das análises estatísticas e tratamento dos *corpus* no Iramuteq contaram com a colaboração de Daniel Fernandes Barbosa, pesquisador assistente vinculado a essa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AHMAD, F.; WIDÉN, G.; HUVILA, I. The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. **International Journal of Information Management**, v. 51, p. 102041, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121930492X>. Acesso em: 20 Mar. 2022.

ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 53-84, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GWsTCZxhZMKskWdpMLSGbKG/>. Acesso em: 21 Abr 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Edições 70. 4a ed. 2021. Lisboa, Portugal.

BROWN, A. et al. Appraising the impact and role of platform models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government public service reform: Towards a Platform Assessment Framework (PAF). **Government Information Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 167-182, 1 abr. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X17301077>. Acesso em: 20 Mar. 2022.

CAMARGO, B.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>. Acesso em: 01 jul 2024.

CARMO, D. V. **Inclusão dos servidores públicos do Ministério da Economia na Estratégia de Governo Digital 2020-2023: desafios e oportunidades**. 2023. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/bc910a31-2bd2-457c-93b6-234d0be023dd>. Acesso em: 31 Jul. 2024.

CINGOLANI, L. The survival of open government platforms: Empirical insights from a global sample. **Government Information Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 101522, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X20303014>. Acesso em: 20 Mar. 2022.

D'ANDREA, C. **Pesquisando plataformas online: conceitos e métodos**. Salvador: EDUFBA, 2020. ISBN 978-65-5630-009-2

DEJA, M.; RAK, D.; BELL, B. Digital transformation readiness: perspectives on academia and library outcomes in information literacy. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 47, n. 5, p. 102403, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009913332100094X>. Acesso em: 20 Mar, 2022.

GONÇALVES, A. M.; KANAANE, R. Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 4, p. 20586-20595, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/9068>. Acesso em: 15 Jul. 2021.

HAN, B. **Infocracia: digitalização e a crise da democracia**. Petrópolis, RJ. Ed. Vozes, 2022.

KAPOOR, K. et al. A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 94–108, 1 maio 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321000680>. Acesso em: 20 Mar. 2022.

KOSMACHEVA, N.; CHERKASSKAYA, G. Digital Society and Transformation of Requirements for the System of Higher Qualification Specialists Training (Economic Sciences) on the Example of Russia and Belarus. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**. v. 489, p. 253–258, 2020. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icdatmi-20/125948633>. Acesso em: 03 Abr. 2021.

NETO, V. J. S.; BONACELLI, M. B. M.; PACHECO, C. A. O Sistema Tecnológico Digital: inteligência artificial, computação em nuvem e Big Data. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 19, p. e0200024, 2020. DOI: 10.20396/rbi.v19i0.8658756. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8658756>. Acesso em 07 Mar. 2022.

PACHECO, R.; SANTOS, N.; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista Nupem**, v. 12, n. 27, p. 94–128, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/5631>. Acesso em: 15 Jul. 2021.

PASSOS, F. U.; CEITA, K. Avaliação de práticas de implementação de projetos de sistemas de tecnologia da informação-survey em empresas de Salvador. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 2, 2010. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/777>. Acesso em: 20 Abr 2024.

PŪRAITĚ, A. et al. Algorithmic governance in public sector: Is digitization a key to effective management. **Independent Journal of Management & Production**. vol 11, no. 9, November., 2020. Disponível em: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6681fc38-61d3-464b-9601-141a7df5e671/content>. Acesso em: 25 Abr. 2024.

REINERT, M. Une méthode de classification descendante hiérarchique: application à l'analyse lexicale par contexte. **Les cahiers de l'analyse des données**, v. 8, n. 2, p. 187–198, 1983. Disponível em: [http://www.numdam.org/item/CAD\\_1983\\_\\_8\\_2\\_187\\_0.pdf](http://www.numdam.org/item/CAD_1983__8_2_187_0.pdf). Acesso em: 01 Jul 2024.

RODRIGUES, I. V. D. **Ferramentas de Gestão e Alienação: Perspectivas no Serviço Público**. 2019. Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. Duque de Caxias. Disponível em: <https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/3960387/FERRAMENTAS%20DE%20GEST%20C3%83O%20E%20ALIENA%20C3%87%20C3%83O%20PERSPECTIVAS%20NO%20SERVI%20C3%87O%20P%20C3%9ABLICO.pdf>. Acesso em: 01 Dez. 2023.

SALDANHA, D. M. F.; DIAS, C. N.; GUILLAUMON, S. Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases. **Government Information Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 101680, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000132>>. Acesso em: 21 Jan 2023.

SENYO, P. K.; EFFAH, J.; OSABUTEY, E. L. C. Digital platformisation as public sector transformation strategy: A case of Ghana's paperless port. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, p. 120387, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520312130>. Acesso em: 20 Mar, 2022.

WIREDU, G. O.; BOATENG, K. A.; EFFAH, J. K. The platform executive: Technology shaping of executive cognition during digital service innovation. **Information & Management**, v. 58, n. 4, p. 103469, 2021. Disponível em: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271670/1-s2.0-S0378720621X00031>. Acesso em: 14 Abr 2022.